提升物业服务水平 打通社会治理“最后一百米”

变与新，看新规如何破解小区物业管理困局

□本报记者 盛丽

买房一阵子，物业一辈子。物业服务好坏关系到我们居住的环境是否整洁、小区是否安全等。5月1日起，《北京市物业管理条例》（以下简称《条例》）正式施行。住宅小区不仅是居民居住生活的基本单元，也是社会治理的基本单元。目前，《条例》服务实施已有半个多月，其中哪些地方值得关注？如何提升小区管理？近日，记者对部分试点小区进行了探访，了解这些小区物业管理上的有效方法和成效。

难点1：业委会“缺席”情况普遍存在

提到社区治理，居委会、业委会、物业公司这三方可是绕不开的。调查中，记者发现一些老旧小区这三方并不齐全，突出表现为业委会“缺席”。

朝阳区东湖街道共有8个社区，29802户，常住人口7.2万人，29个物业管理住宅小区。据了解，东湖街道社区间就存在自治共治水平不一、部分小区业委会成立难、居民“自发自治难”的问题。近年来，该街道有7个小区更换过物业公司，15个小区成立或筹备过业委会，但另有很多小区因为条件不成熟，未能成功组建业委会。

《条例》规定：

《条例》第五十二条提到，街道办事处、乡镇人民政府负责组建物业管理委员会。物业管理委员会作为临时机构，依照本条例承担相关职责，组织业主共同决定物业管理事项，并推动符合条件的物业管理区域成立业主大会、选举产生业主委员会。

《条例》第五十四条提到，物业管理委员会由居民委员会、村民委员会、业主、物业使用人代表等七人以上单数组成，其中业主代表不少于物业管理委员会委员人数的二分之一。物业管理委员会主任由居民委员会、村民委员会代表担任，副主任由居民委员会、村民委员会指定一名业主代表担任。物业管理委员会委员名单应当在物业管理区域内显著位置公示。

实践：居委会牵手物业填补业委会“缺席”

为解决社区内存在的涉物业矛盾，东湖街道以“社区居委会代行业委会职能”的方式，组织业主依法理性维权，依法合规进行社区共同管理，并推行“好管家”项目，对涉及物业问题的社会治理进行了初步探索。据了解，东湖街道在朝阳区物业管理重点试点任务中，承担了业主委员会、物业管理委员会成立和管理的试点工作，目前相关工作已经在该街道全面铺开。

以“推进部分小区物业管理委员会成立”为例，东湖街道城市管理办公室副主任李士博介绍，在前述试点工作基本完成的情况下，首先会由各社区党委再次研判有无条件成熟的小区可以召开业主大会选举或者补选业委会的。如果有，则按照社区党建引领，规范业委会运行的模式，组织选举产生，纳入社区治理。因各种原因不能成立业委会或者暂时不能成立业委会的小区，将由社区党委组织组建物业管理委员会，并按照工作制度开展小区业主自治工作。此项工作预计今年5月完成。

难点2：物业管理进老旧小区难

小区设施设备老化、环境卫生较差、居民缴费意愿不强，物业管理很难进入……这些情况常常出现在不少老旧小区中，让人头疼。为破解这一难题，2017年起，朝阳区在46个失管老旧小区开展了物业管理转型升级试点，在“准物业”基础上逐步升级为专业化、市场化物业管理，取得了明显实效。牛王庙小区就是其中一个成功案例。

牛王庙小区是建于上世纪70年代的老旧小区，也是一个典型的售后公房小区，产权性质复杂，共有5栋多层住宅楼、255套房屋，总建筑面积1.36万平方米。2017年，牛王庙小区开始进行试点，推动建立专业化、规范化的物业管理。

《条例》规定：

《条例》第十三条提到，本市支持法律、会计、工程、评估、咨询等专业服务机构和人员参与物业管理和服务活动，为物业管理相关主体提供公正、专业的咨询、培训、评价、检验、监督和审计等服务。支持非营利性社会组织参与物业服务活动。

实践：专业服务机构参与老旧小区管理

左家庄街道聘请了第三方专业机构，对牛王庙小区房屋、设施设备、管理成本等进行系统评估，初步测算出牛王庙小区若实施物业管理，全年需管理经费及每平方米每月的收费标准。在居民普遍反映这一标准过高后，街道结合停车收费、产权单位用房收费等进行了综合测算提出了新方案，得到了居民的广泛认可。

为改善牛王庙小区设施、环境，减轻物业服务企业负担，左家庄街道组织开展综合整治，同时联合执法部门、产权单位，在拆除违法建设、推动架空线入地、增加绿化等方面做了大量工作，夯实了小区物业管理的基础。

在实施物业管理初期，牛王庙小区试行“先尝后买”，物业服务企业不向居民收取物业费。由街道和房管局对物业企业给予一定支持，这一过渡的做法，避免了因突然收费而引发抵触情绪。在居民真正体验到专业物业服务带来的舒适、便捷后，再逐步增强花钱买服务的意识。2018年，牛王庙小区的业主普遍对物业服务企业提供的服务表示满意。

难点3：物业和业主因小区管理易积累矛盾

上元雅苑小区是商品房小区，共有住户1807户。2005年开始入住，首届业主委员会于2009年5月在区房管局备案，期间曾做委员改选增补。2018年10月19日，业委会张贴出《关于续签物业服务合同及调整上元小区物业费收费标准的公告》。很多业主对上调物业费很不满。经了解，业委会和业主之间的深层矛盾来源于小区管理问题。

《条例》规定：

《条例》第三条提到，本市物业管理纳入社区治理体系，坚持党委领导、政府主导、居民自治、多方参与、协商共建、科技支撑的工作格局。建立健全社区党组织领导下居民委员会、村民委员会、业主委员会或者物业管理委员会、业主、物业服务人等共同参与的治理架构。推动在物业服务企业、业主委员会、物业管理委员会中建立党组织，发挥党建引领作用。

实践：党建引领多方参与协商共建

朝阳区万科星园社区发挥基层党组织引领作用，积极主动介入、搭建平台，通过党政群议事协商平台，较好的解决了上元雅苑小区改选业委会及新物业选聘问题。

矛盾产生后，社区党委高度重视，成立工作专班，书记亲自调度。搭建议事平台，每日会商研判，社区书记、主任一线走访沟通、梳理居民诉求。随时向工作专班汇报小区动态情况。主动介入纠纷调解，及时做好矛盾排查和化解工作。2018年10月至2019年11月，社区党委、居委会共召开协调会、沟通会、议事会、工作会30余次，接待居民来电来访100余人次，走访小区业主80余人次。

小区启用“北京业主APP”完成了选举新业委会委员、新物业公司招投标等五项决议投票。2019年11月19日，在业委会和业主的共同见证下，万科物业顺利签约，成为上元小区新的物业服务单位，得到了业主们的认可。

难点4：“包干制”导致物业费常常入不敷出

枫丹丽舍小区入住至今，历经四任物业服务企业。第一任1999年至2006年，当时的物业为包干制管理模式。第二任2006年至2014年8月28日，仅名义上是酬金制管理模式，实质上仍为包干制。小区违章建筑开始泛滥，大门人和车随意进出。第三任2014年8月28至11月28日，这个阶段的物业是第三届业委会在主管部门指导、见证下特别委托的应急物业。这种类似于家庭装修中的“包工包料”的“包干制”模式，往往导致物业费入不敷出。

《条例》规定：

《条例》第七十二条提到，采取酬金制交纳物业费的，物业服务企业应当与业主委员会或者物业管理委员会建立物业费和共用部分经营收益的共管账户。业主委员会或者物业管理委员会可以委托第三方对物业服务收支情况进行审计。

酬金制模式是指在预收的物业服务资金中按约定比例或者约定数额提取酬金支付给物业管理企业，其余全部用于物业服务的支出，结余或者不足均由业主享有或者承担的物业服务计费方式。

实践：探索酬金制模式改进物业管理

枫丹丽舍小区位于海淀区西三旗地区，是一个全低层、中大型商业住宅小区。小区分三期建成，其中一期1999年入住、二期2001年入住共736户，三期2003年入住共781户。该采用小区酬金制物业管理模式。

据了解，酬金制是一种先进的物业管理模式，尤其是对商业性住宅小区。但它并非万能的，成功与否的关键是“有效实施”。首先，业委会需认真学习、领会并善于运用物业管理各项法规。业委会、物业各项工作接受行政和行业主管部门的指导和监督，并通过各种形式向小区业主和居民广泛宣传相关法律法规知识，加强业主关于物业管理相关权利与义务的学习教育。业委会和物业要建立“共管银行账户”共同管理资金收支。业委会、业主与物业要建立规范的工作与监督机制。

枫丹酬金制物业管理取得了一定的实践成果。比如：业委会工作获得业主高度认可，物业费“被动交”变“主动交”。2015年5月，彻底拆除了569个车位地锁，改善了小区停车环境和停车条件。修缮了公共设施与道路、修复了景观设施，每年还增添更换草坪苗木和花卉改善园区绿化。解决困扰业主的重大难题和事项。2016年更换了北区自来水供水管道。2016年、2018年分两期，全部更换了北区集中供暖管道和楼底盘管。2018年完成小区全部住宅房屋楼道和单元门雨棚的粉刷。